# **Як зробити Найм Ефективним та Швидким**

# **(7 Кроків Успішного Найму)**

Чи виникає у Вас іноді почуття, що Ви працюєте за всю компанію? Багато керівників помічають, що без їхнього постійного контролю жодна справа не виконується так, як потрібно. Щоб не тягнути всю компанію на своїх плечах, вони витрачають левову частку часу та сил на спроби підвищити якість роботи працівників. На жаль, ці зусилля часто не приносять очікуваних покращень, і ситуація не змінюється.



Причина в тому, що ефективність роботи працівників пов'язана з його продуктивністю, тобто здатністю досягати потрібних результатів і є найважливішим показником. Ті, хто спочатку були досить продуктивні, зазвичай стають ще ефективнішими працівниками під хорошим керівництвом. А ось якість роботи співробітників, які не відрізняються продуктивністю, рідко можна покращити. Ви можете роками їх навчати і мотивувати, але так і не досягти вагомих результатів. З цього випливає:

* ***Щоб Ви перестали працювати за всіх, у Вашій компанії повинні бути продуктивні працівники***

Для цього Вам необхідно забезпечити приплив ефективних працівників до компанії. І це вирішується лише за допомогою найму. Можна сказати, що наймання продуктивних працівників життєво необхідне для успішного розвитку будь-якого бізнесу.

[Згідно з нормами Української мови, правильно говорити "найом", але в побуті зазвичай використовується слово "найм", тому саме його ми будемо використовувати в цій статті - прикл.авт. ]

Що ж потрібно робити для того, щоб створити команду, здатну привести Вашу компанію до процвітання? Саме про це ми й поговоримо у цій статті.

На основі авторської технології Перформії, можна сказати, що найм складається з певних кроків, кожен із яких призводить до конкретного результату. Виконуючи ці кроки у правильній послідовності, Ви зможете виявити продуктивних працівників серед бажаючих знайти роботу та залучити їх до Вашої компанії. Розглянемо етапи підбору персоналу докладніше.

## **КРОК №1**

**Зробіть наймання функцією управління**

Ефективність роботи всієї компанії складається з ефективності роботи всіх її працівників. Засновник корпорації “Sony” Акіо Моріта дуже вірно зауважив: “Які б Ви не були хороші чи щасливі, і які б Ви не були розумні чи спритні, Ваша справа та її доля перебувають у руках тих людей, яких Ви наймете” Тому людина, якій довірили підібрати працівників, впливає на долю всієї компанії. Можна сказати, що той, хто відповідає у Вашій компанії за найм, визначає, від яких людей залежатиме успіх Вашого бізнесу.

Багато керівників повністю делегують питання найму іншим працівникам, пояснюючи це своєю зайнятістю. Це помилка, яка дуже дорого коштує їхнім компаніям. Головна мета найму - створити команду працівників, які приноситимуть компанії користь та сприятимуть її розвитку. А керівники, які не приділяють уваги найму, дуже часто одержують у своє управління працівників, які не можуть або не хочуть добре працювати. У результаті вони витрачають майже весь свій час, безрезультатно намагаючись покращити якість роботи підібраних працівників.

Якщо у Вашої компанії найм зовсім не залежить від Вас, то незабаром Ви будете залежати від результатів найму. Компанію, де найм не є функцією управління, можна порівняти з візком, який їде вперед коня. Робота найнятих кимось працівників буде визначати, куди і з якою швидкістю рухається Ваш бізнес, а Вам залишиться лише “бігти за візком” та намагатися щось покращити.

Тільки зробивши найм частиною стратегії управління, Ви впливатимете на те, які працівники опиняться у Вас у компанії. Налагодивши технологію найму, Ви зможете створити команду, здатну виконувати всі поставлені завдання та досягати результатів, долаючи будь-які перешкоди.

## **КРОК №2**

**Визначтеся, які працівники Вам потрібні**



Найм можна порівняти з риболовлею. Те, де Ви ловитимете рибу - в морі або в озері - і яку наживку візьмете з собою, залежить від того, яку рибу ви хочете зловити, вірно? Так само і в наймі. Від того, яких кандидатів Ви хочете упіймати, залежить, які інструменти найкраще вибрати для привернення їхньої уваги.

Можете уявити собі людину, яка пішла на рибалку, не дізнавшись, яка там риба водиться, і на що вона клює? Саме так роблять більшість HR-менеджерів. Вони шукають співробітників, не розуміючи, яким має бути кінцевий результат його роботи, та які якості мають бути у кандидата для успішного виконання поставлених завдань. Уявляєте, наскільки вдалий у них буде улов?

Щоб успішно підібрати персонал, необхідно точно знати цілі та завдання підбору персоналу у Вашій компанії. Іншими словами, вам потрібно розуміти, хто вам потрібен. Тому пошук нових працівників завжди треба починати зі складання портрета необхідного нам кандидата, розглянути всі моменти і тонкощі і точно побачити, хто потрібен. Одна з типових помилок найму у тому, що керівники пропускають цей крок. Через це вони упускають цінних працівників ще на початкових етапах підбору.

На цьому етапі найму у Вас має сформуватись чітке розуміння того, який працівник ідеально підійде на вільну посаду. Незадовільняйтеся загальними уявленнями – пропрацюйте [портрет потрібного кандидата](https://performia.com.ua/kak-sostavit-portret-podhodyashhego-kandidata/) до найдрібніших деталей. Яку проблему у компанії вирішить найм нового працівника? Яких результатів роботи Ви від нього очікуєте? Яким вимогам він має відповідати, аби успішно справлятися з роботою? Що має рухати людиною при пошуку роботи, і які якості вона повинна мати, щоб прижитися у Вашій компанії?

Тільки зрозумівши, якого працівника потрібно знайти, Ви складете оголошення про вакансію так, щоб воно привернуло його увагу, і розмістіть його там, де потрібний Вам кандидат зможе його побачити.

## **КРОК №3**

**Складіть оголошення, яке приверне увагу потрібних кандидатів**



Щоб найняти найпродуктивніших людей у Вашу компанію, потрібно щоб вони спочатку були серед бажаючих прийти до Вас на роботу. Оголошення про вакансію - Ваш головний шанс зацікавити кандидата та показати йому, що він завжди мріяв саме про роботу у Вашій компанії.

Всі люди різні, тому і складати оголошення потрібно під тих кандидатів, чию увагу Ви хочете привернути. Сайти пошуку роботи переповнені шаблонними оголошеннями, які зазвичай зовсім не цікаві продуктивним людям. Шукати ефективних працівників, використовуючи стандартні оголошення, все одно, що намагатися зловити щуку на наживку для коропа - результату не буде. Як тоді знайти хорошого працівника?

Правильно складене оголошення про вакансію залучить до Вашої компанії людей, які здатні виконувати навіть найважчі завдання та мають величезне бажання працювати. Хочете зрозуміти, яких кандидатів зацікавить Ваше оголошення? Тоді зверніть увагу, на чому Ви акцентуєтесь в тексті оголошення.

Чи описуєте Ви, яких результатів чекаєте від майбутнього співробітника, і що йому потрібно робити? Чи здебільшого намагаєтеся зацікавити кандидатів високою зарплатою та великими преміями? Як правило, оголошення, які більше акцентують увагу на винагороді співробітників, приводять у компанію людей, які хочуть отримувати гроші лише за факт своєї присутності на роботі. А продуктивні люди більше цікавляться тим, які завдання їм потрібно буде виконувати, і що від них потрібне для того, щоб досягти успіху на своїй посаді.

Оголошення, що описує очікувані результати роботи та завдання, які потрібно буде виконувати, відсіє бажаючих отримувати гроші, нічого не роблячи, і збільшить Ваші шанси побачити на співбесіді ефективних співробітників.

## **КРОК №4**

**Знайдіть спосіб швидко обробити потік кандидатів**



Продуктивні люди, зазвичай, довго не затримуються на ринку праці. Вони досить швидко досягають своєї мети та знаходять цікаву роботу. Щоб найняти продуктивних працівників, Вам необхідно встигнути виявити їх серед усіх, хто відгукнувся на оголошення та запросити їх на співбесіду.

* ***Можна сказати, що ШВИДКІСТЬ грає вирішальну роль у наймі.***

Традиційний відбір по резюме є дуже довгим і не дає повного уявлення про кандидата, тому що, крім досвіду роботи та відомостей про його освіту, Ви нічого там не знайдете. Проте тисячі керівників безглуздо втрачають свій час, переглядаючи сотні резюме, намагаючись вибрати з них найкращих кандидатур. Часто буває, що коли вони дійдуть до найпродуктивнішого кандидата, він уже встигне влаштуватися на роботу. Зволікання зводить усі результати попередніх кроків найму до нуля.

**Що робити, щоб швидко та якісно обробити величезний потік кандидатів?**

У Перформії є online ресурс, що дозволяє швидко обробляти будь-який потік кандидатів та відправити кожному претенденту на вакансію вибрані нами опитувальники та тести, які перевіряють, наскільки він підійде на цю посаду. Це дозволяє нам отримати первинну оцінку кандидата та уявлення про його особистісні якості та професійні знання. Подібний метод скорочує кількість тих, кого ми розглядатимемо для співбесіди, тому що в тести можна додати питання-обмежувачі, які не пропускають кандидата далі, якщо він не дасть на них правильної відповіді.

Якщо Ви знаєте, як за допомогою практичного завдання перевірити, чи відповідає кандидат Вашим вимогам – опишіть його в оголошенні про вакансію та вкажіть, що розглядаєте лише тих, хто його виконає. Наприклад, якщо Вам потрібен перекладач, приймайте лише заповнені іноземною мовою анкети з прикріпленим перекладом вибраного Вами тексту. А якщо Ви шукаєте менеджера з продажу - попросіть прикріпити до резюме, наприклад п'ять різних зразків персональної комерційної пропозиції.

Не всі люди, які надіслали Вам резюме, насправді готові докладати зусиль і виконувати практичне завдання. Як показує практика, це допоможе Вам відсіяти понад 40% невідповідних кандидатів, що скоротить витрати часу. У будь-якому випадку, пам'ятайте, що швидкість - це найкращий друг успішного найму. Чим швидше Ви можете обробляти потік кандидатів - тим більше шансів отримати цінного співробітника в компанію.

## **КРОК №5**

**Оберіть, за якими критеріями відбирати кандидатів**

Одна з основних причин невдач у наймі – незнання того, на що потрібно дивитися, щоб зрозуміти, чи буде цей кандидат приносити компанії користь. Усі намагаються справити максимально гарне враження на співбесіді, тому керівникам важко розглянути суть кандидата за його вмінням красиво подати себе. У своїй практиці ми виділили чотири [головні фактори найму](https://performia.com.ua/glavnyie-faktoryi-effektivnogo-nayma/), на які слід звертати увагу, щоб прийняти вірне рішення про найм:

**1. Продуктивність**

Навіщо Ви наймаєте нових працівників? Звісно ж, щоб вони приносили компанії користь і виконували всі робочі плани. Корисність кандидата компанії безпосередньо залежить від його продуктивності, тобто здатності давати результат.



**2. Особистісні якості**

Прийти до наміченої мети можна за допомогою різних методів. Особистісні якості людини - це її "допоміжні інструменти", якими вона користується для досягнення результатів. Найпоширеніший спосіб перевірити особисті якості людини - вдатися до допомоги тестів.

Знаючи особистісні якості людини, Ви зрозумієте, чи здатна вона вести за собою людей, наскільки легко їй буде вжитися в колективі, наскільки вона відповідальна і дисциплінована. Ця інформація покаже Вам, чи досягне вона успіху на певній посаді.

**3. Мотивація**

Мотивація - те, що рухає людиною під час прийняття рішень. Наприклад, коли людина влаштовується на роботу, завжди є щось, що вона хоче отримати від компанії: можливість забезпечувати себе, перспективу для кар'єрного та особистісного розвитку, престиж роботи у Вашій компанії. Питання в тому, що людина готова дати компанії натомість.

Залежно від їхньої мотивації, людей можна поділити на тих, хто дійсно хоче робити щось цінне і бути корисним компанії, і тих, хто зацікавлений лише у власній вигоді та не бажає особливо вкладати зусиль у роботу. Знаючи мотивацію кандидата, Ви можете уявити якість роботи майбутнього співробітника.



**4. Знання**

Під знаннями ми маємо на увазі не просто запомнену інформацію, а професійні навички та вміння, які людина може впевнено застосовувати для досягнення потрібних результатів.

Хочемо звернути Вашу увагу на те, що з усіх факторів найму саме недобір знань найлегше заповнити. Особливо, якщо аналізований Вами кандидат справді продуктивний і у Вас у компанії є система навчання працівників

**Як же перевірити кандидата за цими критеріями у процесі співбесіди?**

Обов'язково запитуйте людину про її результати на минулому місці роботи: чого вона досягла, яким був її внесок в успішність компанії, і чи вимірювала вона якось результати своєї роботи? Відповіді покажуть рівень продуктивності кандидата. Якщо на минулій роботі у людини були хороші досягнення, і вона може пояснити, як вона їх досягла, значить, працюючи у Вас вона успішно виконуватиме поставлені завдання.

Щоб зрозуміти, з якою метою людина приходить до Вас на роботу, дивіться, на чому сконцентрована її увага під час співбесіди. Чи запитує вона про нюанси роботи та про те, що саме Ви від неї очікуєте як від працівника? Чи все, про що вона говорить, зводиться до заробітної плати, можливих пільг та бонусів? Те, чим найбільше цікавиться кандидат, дасть Вам уявлення про його мотивацію.

Якщо Вам необхідно перевірити рівень професійних знань, дайте кандидату практичне завдання, яке може показати, наскільки впевнено він діє у цій галузі. Або попросіть спеціаліста в даній сфері скласти опитувальник або тест, який виявляє знання, які Ви даватимете кандидатам.

Якщо Ви підбиратимете працівників за цими критеріями, а не за здатністю кандидатів справляти ефектне враження, у Вашій компанії працюватимуть люди, які дійсно сприяють її розвитку та процвітанню.

## **КРОК №6**

**Наводьте довідки про кандидатів**



Наведення довідок - найбільш вірний спосіб підтвердити попередні результати роботи кандидата, про які він розповів Вам на співбесіді. Багато керівників приймають рішення про найм людини на підставі враження, яке вона справила під час співбесіди. Вчиняючи так, Ви ризикуєте найняти собі в компанію людину, яка чудово вміє пускати пилюку в очі, але при цьому не приносить компанії жодної користі.

* ***Наведення довідок – обов'язкова умова успішного найму.***

На що потрібно звертати увагу під час перевірки рекомендацій? У розмові з минулим керівником намагайтеся отримати якнайбільше фактів про кандидата та його досягнення. Запитуйте конкретні показники його роботи у цифрах. Уточнюйте, які його дії та ідеї призвели до успіхів компанії. Запитайте, чого не вистачало б у компанії, якби вони не мали цього працівника. Намагайтеся не відволікатися на емоційну оцінку кандидата і концентруйте свою увагу на реальних фактах.

Тільки після довідок про кандидата, Ви можете переконатися, що він дійсно приносив компанії користь, а не ховався за чужими результатами і не був просто виконавцем чужих ідей.

## **КРОК №7**

**Адаптація нового працівника на посаді**

Якщо кандидат, якого Ви розглядаєте, ще не пішов з минулого місця роботи, ми радимо доручити йому закінчити там всі завдання і повністю передати посаду перед тим, як приходити до Вашої компанії. Тоді, працюючи у Вас, він не буде відволікатися на попередні незавершені справи. Крім того, якщо людина негарно йде з попереднього місця роботи - є ймовірність, що від Вас вона буде йти точно так само. Приходячи до Вас, працівник не повинен бути пов'язаний з зобов'язаннями щодо минулої роботи.

**Що включає в себе правильна адаптація на посаді?**

Насамперед, ознайомлення з компанією, її цілями та особливостями роботи. Зробити це потрібно в перший день роботи нового працівника. Керівник та співробітник повинні сформувати однакове розуміння продукту посади. Для цього працівнику необхідно розуміти, чого прагне компанія, і як його робота має допомогти здійснити її цілі.

Нового працівника якнайшвидше потрібно ознайомити з особливостями роботи у Вашій компанії. Не знаючи їх, він намагатиметься реалізувати ідеї, які приносили результати в минулому, але можуть не підходити до Вашого бізнесу. Ви заощадите багато часу та нервів, якщо одразу ж поясните новій людині специфіку роботи Вашої компанії.

Допоможіть новому працівникові налагодити взаємодію з колегами. Розкажіть про прийняті у Вашій компанії корпоративні методи комунікації. Чим швидше він зрозуміє, як він може зв'язуватися з керівником та іншими співробітниками, тим легше новий працівник освоїться і швидше він почне давати результати роботи.

Перші робочі дні формують у людини думку про компанію та розуміння того, чи буде йому тут комфортно працювати. В результаті [правильного вступу на посаду](https://performia.com.ua/kak-vvodit-sotrudnika-v-dolzhnost-7-shagov-dlya-effektivnogo-nachala-rabotyi/) новий співробітник відразу відчує себе комфортно і вже з першого дня роботи почне приносити компанії користь.

**Головна мета кожного етапу найму – залучити до Вашої компанії продуктивних людей і не дати можливості тим, від кого не буде користі, потрапити до неї. Правильно виконуючи всі кроки найму, Ви зможете знайти по-справжньому цінних працівників, які будуть робити вагомий внесок у розвиток Вашої компанії.**

# **2. Про що найчастіше брешуть претенденти при прийомі на роботу**

Ви коли-небудь брали на роботу людину, яка справила дуже хороше враження на співбесіді, але потім виявилася поганим співробітником? На жаль, таке трапляється досить часто. Щоб переконати роботодавця взяти їх на роботу, претенденти часто прикрашають дійсність та розповідають про себе те, що насправді не відповідає реальності. Багато кандидатів являються справжніми майстрами з проходження співбесід. Вони розуміють, що роботодавець хоче від них почути і завжди дають “правильні” відповіді. В результаті керівник приймає на роботу людину, яка добре вміє пускати пил в очі, але не здатна приносити реальну користь компанії.

У цій статті ми розглянемо, про що найчастіше брешуть кандидати і те, як можна виявити їхню брехню ще до прийому на роботу.

## **1. Результати та досягнення**

Зазвичай, кандидати чесно кажуть, де раніше працювали та яку посаду обіймали. Але при цьому претенденти часто брешуть, відповідаючи на запитання, які результати вони досягли за час роботи на своїй посаді. Деякі кандидати сильно перебільшують про свої досягнення, а інші, навпаки, всіляко метушаться і намагаються уникнути відповіді.

* ***І в тому, і в іншому випадку вірна ознака того, що претендент обманює про свої результати роботи, а це в свою чергу - відсутність конкретних даних.***

Результати роботи можна виміряти конкретними показниками.

Менеджер з персоналу, наприклад, може сказати скільки вакансій він успішно закрив за місяць. Маркетолог може навести статистику відгуків розроблених ним рекламних повідомлень. Хороший менеджер із продажу точно знає показники своїх продажів у цифрах. Якщо кандидат у минулому дійсно приносив компанії користь і давав хороші результати роботи, то він легко може навести точні показники, що підтверджують його продуктивність.



Часто претенденти стверджують, що принесли компанії багато користі, але не пам'ятають точних показників, які могли б це підтвердити. Але зазвичай, коли ми робимо якусь роботу добре або досягаємо чогось важливого, то ми надовго це запам'ятовуємо, тому що всім людям приємно бути причиною чогось хорошого. Отже, або насправді претендент пам'ятає, що у нього було мало результатів роботи і йому просто соромно наводити реальні цифри. Або в нього були такі результати, про які хочеться швидше забути. Наприклад, він робив якісь помилки, які завдали шкоди компанії. Тому відсутність конкретних даних, що підтверджують результати роботи кандидата, дає підстави засумніватися у його продуктивності. Але навіть якщо претендент привів показники результатів його роботи, потрібно навести про нього довідки у колишнього роботодавця, щоб переконатися в правдивості його слів.

## **2. Контакти роботодавця**

Здебільшого претенденти брешуть про контакти колишнього роботодавця, якщо намагаються приховати відсутність досягнень та корисних результатів на минулій роботі. Чи доводилося вам чути від кандидата, що він не може дати контакти попереднього роботодавця, бо він їх не пам'ятає? Чи що роботодавець виїхав із країни, тому з ним неможливо зв'язатися? Це може бути ознакою того, що кандидат сказав неправду про результати своєї роботи і намагається зробити так, щоб Ви про це не дізналися.

Деякі кандидати роблять більш хитро і замість телефону роботодавця дають телефон друга або родича, який у розмові з Вами всіляко буде розхвалювати свого колишнього працівника. Щоб уникнути подібних ситуацій, ми рекомендуємо просити кандидатів надавати робочий номер компанії, а не лише мобільний телефон керівника. По-перше, достовірність робочого номера компанії можна перевірити, зайшовши на її сайт. А по-друге, якщо на Ваш дзвінок відповість секретар і з'єднає Вас із керівником, то у Вас буде гарантія того, що Ви розмовляєте не з підставною особою.



При наведенні довідок про кандидата ми рекомендуємо просити роботодавця навести конкретні цифри та факти, які б підтверджували, що кандидат насправді давав хороші результати роботи. А також поцікавтеся у роботодавця, які саме дії кандидата допомогли йому досягти цих результатів. Справжній керівник точно зможе відповісти на ці запитання, а людину, яка прикидається керівником, вони можуть збентежити

## **3. Навички та вміння**

Досить часто кандидати прикрашають свої професійні навички у резюме та під час особистої бесіди на співбесіді. Кандидат на посаду секретаря, наприклад, може стверджувати, що друкує 300 символів за хвилину, коли насправді може за цей час надрукувати не більше 90. Менеджер по роботі з клієнтами, влаштовуючись у міжнародну компанію, може говорити, що досконало володіє кількома іноземними мовами, а насправді знає їх у кращому разі на середньому рівні.

Тому, якщо для роботи у Вашій компанії кандидату необхідно мати певні навички, ми рекомендуємо перевірити його професійні знання та вміння перед прийомом на роботу. Наприклад, дайте йому практичне тестове завдання, яке вимагатиме застосування професійних навичок, необхідних для роботи на посаді.



## **4. Особистісні якості**

Кандидати можуть говорити неправду про свої особистісні якості. Насамперед це відбувається тому, що люди зазвичай суб'єктивно оцінюють себе. Людина може вважати себе дуже відповідальною, цілеспрямованою, активною і товариською, але насправді бути зовсім іншою. Тому, щоб отримати правильне уявлення про особистісні якості кандидата, краще вдатися до тестування.

Ще один спосіб з'ясувати, чи справді здобувач має певні особистісні якості - це попросити його навести випадки, коли він виявляв ці якості в минулому. Наприклад, якщо кандидат стверджує, що він дуже наполегливий, попросіть його описати ситуації, коли він виявляв наполегливість, щоб досягти потрібних результатів на роботі чи житті.

## **5. Мотивація**

Кандидати можуть брехати про те, чому вони хочуть влаштуватись на роботу саме у Вашу компанію. Він може розповідати, що хоче працювати у Вас, тому що йому близькі цілі Вашої компанії. А насправді його буде цікавить перспектива пройти навчання та вдосконалити свої навички у Вашій компанії, щоб потім піти до іншої фірми. Звичайно, кожна людина, влаштовуючись на роботу, розраховує отримувати від компанії якісь блага. Це нормально, якщо при цьому вона готова робити щось для компанії і приносити їй користь.

Якщо Ви хочете [**зрозуміти справжню мотивацію претендента**](https://performia.com.ua/motivatsiya-kandidatov-i-eyo-osobaya-vazhnost-pri-nayme-chast-2/), дивіться, на що він звертає увагу і про що запитує під час співбесіди. Якщо кандидат більше цікавиться тим, що він робитиме, уточнює нюанси роботи та свої функціональні обов'язки – є ймовірність, що він не лише хоче отримати щось від компанії, а й готовий щось дати їй натомість. Якщо цікавиться тільки тим, що він буде отримувати - заробітною платою та премією, кількістю вихідних, існуючою системою навчання - це вірний знак того, що перед Вами людина, яка хоче отримати від компанії якісь блага, перш ніж вона почне приносити їй хоч якусь користь.



## **6. Причини звільнення з попереднього місця роботи**

Іноді претенденти можуть брехати про справжні причини свого уходу з компанії. Особливо, якщо їх звільнення з минулого місця роботи супроводжувалось скандалом. Або якщо хочуть приховати, що вони пішли з компанії не за власним бажанням, а в результаті звільнення, наприклад, через відсутність значних результатів роботи. Найкращий спосіб з'ясувати правду у цьому випадку – це [**навести довідки про кандидата.**](https://performia.com.ua/kak-proverit-rekomendatsii-o-kandidatah/)

## **7. Тривалість перерви у стажі**

Кандидати часто приховують той факт, що вони довгий час не працювали, оскільки багато роботодавців насторожено ставляться до претендентів з великою перервою у стажі. Одна з ознак того, що людина може брехати про те, скільки часу вона не працювала, це відмова надати контакти її керівника з попередньої роботи.

Але якщо кандидат чесно говорить про те, що він мав велику перерву в стажі, то ми рекомендуємо Вам дізнатися, які досягнення були у нього за цей час у житті. [**Продуктивні люди**](https://performia.com.ua/produktivnost-glavnyiy-faktor-uspeshnogo-nayma/), які є найціннішими співробітниками, зазвичай результативні у різних сферах життя. Кандидат міг, наприклад, досягти значних успіхів у спорті чи успішно реалізувати якийсь соціальний проект. Якщо Ви побачите, що у нього є значні результати в житті, то не поспішайте відмовляти тільки через велику перерву в стажі, оскільки він може стати цінним співробітником для Вашої компанії.



Як Ви бачите, найвірніший спосіб виявити брехню претендентів - це навести про них довідки. Ми також рекомендуємо звертати увагу на те, чи може кандидат навести конкретні дані, що підтверджують його результати на минулих місцях роботи. Чим менше конкретики у відповідях претендента - тим більша ймовірність, що він намагається Вас обдурити або хоче щось приховати. Але навіть якщо кандидат дає точні відповіді та справляє враження чесної людини, ми все одно рекомендуємо наводити довідки щоразу перед прийняттям рішення про прийом на роботу!

# **3. Помилки в Наймі, які Заважають Вам Успішно Працювати**

Девід Прічард - керівник групи передової стратегії та політики компанії "Microsoft" - зауважив: "Найкращим подарунком для наших конкурентів буде прийняття невірних рішень про прийом на роботу". Від того, кого Ви приймаєте працювати у Вашій компанії, залежить те, наскільки швидко та успішно вона розвиватиметься. Жодна стратегія розвитку не принесе Вашій компанії успіху, якщо у Вас немає людей, здатних її здійснити.

Розуміючи це, наші клієнти часто звертаються до нас із питанням, як зробити найм працівників максимально успішним? Грунтуючись на багаторічній практиці Перформії, ми виявили, що існують поширені помилки в наймі, які не дають керівникам досягти бажаних результатів у цій галузі.

Про те, чому вони виникають і як їх уникнути, ми поговоримо у цій статті.

## **ПОМИЛКА №1**

**Порушення технології найму**

Перформія розробила авторську [технологію найму,](https://performia.com.ua/kak-sdelat-naym-effektivnyim-i-byistryim-7-shagov-uspeshnogo-nayma/) що дозволяє залучати в компанії працівників, які сприятимуть її розвитку і можуть давати потрібні результати праці. Відповідно до технології Перформії, найм працівників є технічною областю, яка включає в собі точну систему дій.

Якщо Ви виконуєте певні дії, то кожен етап найму приводитиме Вас до потрібних результатів і зменшує шанси “невідповідних” кандидатів потрапити до Вашої компанії. При цьому досягнуті результати не будуть несподіванкою, вони будуть закономірними та прогнозованими. Але все це працює лише за умови повного дотримання технології найму.

Аналізуючи досвід наших клієнтів, ми виявили, що вони стикалися з невдачами у сфері підбору персоналу саме в ті моменти, коли вони порушували технологію найму або відхилялися від неї. Зазвичай, це відбувається у двох випадках: іноді людина, яка відповідає в компанії за найм, може зробити елементи самодіяльності, намагаючись удосконалити або спростити технологію. Але набагато частіше HR-менеджери відходять від технології та пропускають обов'язкові кроки найму, якщо для їх здійснення потрібно подолати додаткові труднощі.



Наприклад, одним із найпоширеніших порушень технології найму є прийом кандидатів на роботу без попереднього наведення довідок з усіх попередніх місць роботи. HR-менеджери часто виправдовують це тим, що вони не змогли зв'язатися з колишнім керівником претендента. Наприклад, тому, що кандидат працював за кордоном, як це часто буває у випадку з ТОП-менеджерами, і для спілкування з його керівником потрібне знання іноземної мови. Або тому, що підприємство, де працював кандидат, закрилося чи переїхало, і контактні дані цієї фірми наразі невідомі.

В результаті, не бажаючи витрачати додатковий час та сили, багато хто пропускає етап наведення довідок. Відтак досягнення кандидата, про які він розповів на співбесіді, залишаються непідтвердженими. І це призводить до того, що у Вашу компанію можуть потрапити люди, які вміють справити гарне враження, але не можуть на практиці досягти потрібних результатів роботи.

Іноді HR-менеджер може пропустити якийсь із кроків технології, подумавши, що він не має сенсу або не є дуже важливим. Наприклад, він може вирішити не запрошувати спеціаліста для перевірки знань кандидата, побачивши у нього червоний диплом престижного ВНЗ. Або не перевірити мотивацію кандидата, який йому сподобався, вирішивши, що при потребі рівень мотивації співробітників легко можна буде підняти. Це може призвести до того, що у Вашу компанію будуть найняті люди, яким не вистачає професійних навичок у своїй галузі. Або ті, хто мотивований лише фінансовою вигодою та байдужий до долі компанії.

Як показує практика, порушення або відхилення від пунктів технології призводять до того, що керівники та HR-менеджери втрачають контроль над областю найму і зазнають невдачі. Успішний підбір кадрового персоналу можливий лише за виконання всіх кроків методики найму у правильній послідовності. Тому дуже важливо, щоб той, хто відповідає у Вашій компанії за найм, чітко дотримувався технології найму, долаючи всі труднощі, які при цьому виникатимуть! Тоді Ви зможете значно скоротити кількість невдач у наймі та досягти у цій галузі потрібних Вам результатів.

## **ПОМИЛКА №2**

**Ідея у тому, що з будь-якого кандидата можна зробити ефективного співробітника**

Наполеон одного разу сказав, що хороший генерал не має поганих солдатів. І багато керівників керуються цією точкою зору у питаннях найму та управління персоналом. Вони впевнені, що з будь-якого кандидата можна зробити гарного працівника, підвищивши ефективність його роботи. А отже, немає сенсу відбирати персонал на підставі якихось спеціальних критеріїв, які звужуватимуть коло претендентів на вакансію. Щоб показати, чому це помилка, давайте зупинимося на цій ідеї докладніше.

Яких працівників Ви вважаєте цінними для компанії? Практика показує, що найціннішими є ті працівники, які своєю ефективною роботою приносять компанії найбільшу користь. Тобто ті, хто максимально швидко та якісно виконує свою роботу, щоб домогтися бажаних результатів у своїх галузях. Виходячи з багаторічного досвіду Перформії, ми можемо стверджувати, що ефективність роботи людини залежить від її продуктивності.

**Продуктивність** - це характеристика або якість людини, яка вказує на наявність у неї результатів на роботі та/або у житті в теперішньому часі та/або в минулому. Саме ступінь продуктивності співробітника визначає його здатність досягати намічених результатів на своїй посаді, а отже, приносити користь компанії. Тому [перевірка продуктивності](https://performia.com.ua/kak-effektivno-provesti-sobesedovanie-chast-2/) є одним із головних кроків у нашій технології найму.

Перформія розробила класифікацію працівників залежно від ступеню їхньої продуктивності:

**1) "Перформери" -** ті, хто завжди дивляться на продукт (результат) та продукують його. Перформери завжди бачать кінцевий результат будь-якої діяльності, що дозволяє їм самостійно вибрати саме ті дії, які швидше і найкраще призведуть до його здійснення, і досягнення потрібного результату.

**2) “Хороші виконавці”** - ті, хто мають сильне бажання працювати, але не завжди бачать кінцевий результат діяльності. Вони щиро хочуть діяти та успішно справляються з поставленими завданнями. Вони частіше сфокусовані на діях, а не на результатах, тому потребують точної постановки завдань для того, щоб максимально швидко дійти потрібних результатів.

**3) "Погані виконавці"** - ті, хто не мають бажання працювати і робити щось. Вони створюють вигляд постійної зайнятості, але шукають всі можливі приводи, щоб не виконувати роботу. Можна сказати, що погані виконавці так само швидко виходять із ладу, як китайські підробки дорогих брендів. Вони можуть приносити користь, лише перебуваючи під постійним контролем та тиском керівника.

**4) "Творці проблем"** - ті, хто своєю роботою приносять компанії набагато більше проблем, ніж користі.

Тепер повернемося до ідеї про те, що керівник може перетворити будь-якого кандидата на хорошого працівника. Уявімо, що керівник, який дотримується цієї ідеї, найняв працівників, не перевіряючи їхньої продуктивності. У результаті в його колективі виявилося багато поганих виконавців. Щоб зробити з них по-справжньому цінних для компанії працівників, керівнику необхідно знайти спосіб, що дозволяє підвищити їх продуктивність. А зробити це не так і просто, м'яко кажучи.

Для того щоб зрозуміти, чому на продуктивність важко вплинути, нам потрібно подивитися на те, як взагалі досягаються результати в будь-якій галузі життя. Як правило, спочатку у людини з'являється ідея про результат або його бачення. Тобто людина точно розуміє, чого вона хоче досягти. Далі вона визначає дії, які допоможуть їй дійти наміченої мети. І вже потім, здійснюючи ці дії, людина досягає бажаного результату.

Як правило, на шляху до результату завжди виникають труднощі та фактори, що відволікають увагу. Крім того, є ще внутрішні бар'єри людини - ледачість і небажання працювати - які заважають їй досягати результатів.

* ***Ефективність людини залежить від того, чи може вона утримувати свою увагу на бажаній меті та здійснювати необхідні для її здійснення дії.***

Наявність у людини результатів свідчить про те, що вона успішно справлялася з усіма зовнішніми та внутрішніми труднощами у минулому на шляху до мети. Це говорить про те, що вона усвідомлювала необхідність виконання певних дій і зробила їх, не зупиняючись на півдорозі і не відволікаючись на щось менш важливе.

Коли працівник вже певною мірою ефективний у тому, що він робить, його можна зробити ще ефективнішим. Керівник, якби об'єднуючись, із працівником проти труднощів, може своїм управлінням допомогти йому швидше та успішніше подолати бар'єри та досягти результату. Але, якщо людина не здатна подолати свою лінь, якщо вона здається у разі перешкод і перестає йти до наміченої мети, то один керівник нічого не зможе зробити. Бо в цьому випадку людина сама стає своєю найголовнішою перешкодою, яка заважає їй досягати результатів.

Звичайно, немає нічого неможливого, якщо ми говоримо про людей. Якщо Ви готові присвячувати практично весь свій час тому, щоб постійно контролювати, навчати та допомагати працівникові, ефективність якого Ви хочете підвищити, то якоюсь мірою Вам це вдасться. Особливо якщо йдеться про працівників на більш простих посадах, як, наприклад, двірник чи прибиральниця. Там набагато простіше навчити співробітника якійсь методиці, що дозволяє збільшити швидкість і якість виконуваної ним роботи.

Але чим складніше посада, тим важче Вам буде перетворити поганого на хорошого виконавця. І майже неможливо буде прищепити їм фокус на результат, властивий перформерам. Особливо якщо працівники, продуктивність яких Ви хочете підвищити, не знаходяться в одному офісі з Вами, і Ви не можете постійно займатися тільки ними.

Тому набагато простіше і ефективніше спочатку налагодити найм персоналу в організацію таким чином, щоб залучати до компанії тих, хто вже має високу продуктивність і здатний приносити користь компанії. Ви витратите набагато менше сил та ресурсів компанії на те, щоб підвищити ефективність таких людей, і при цьому Ваші зусилля будуть ефективнішими.

## 

## **ПОМИЛКА №3**

**Людина, яка відповідає за найм, не є перформером**

Ми вже неодноразово писали, що людина, яка відповідає за найм у Вашій компанії, обов'язково має бути перформером, оскільки тільки перформер зможе виявити серед кандидатів продуктивних людей, здатних приносити користь компанії. Чому ніхто, крім перформера, не зможе зрозуміти, чи здатний кандидат добиватися потрібних результатів роботи?

Для того, щоб правильно оцінити здатність кандидата досягати результатів за його відповідями на співбесіді, HR-менеджер сам повинен мати бачення кінцевого результату роботи на будь-якій посаді. А це бачення є лише у перформера. Навіть дуже хороші виконавці не можуть відрізнити тих, хто націлений на досягнення результатів від решти претендентів на вакансію. А якщо Ви поставите людину з низьким ступенем продуктивності відповідати за найм - то Ви просто прирікаєте свою компанію на крах, тому що вона зможе найняти продуктивного працівника лише за допомогою дива.

Є ще одна причина, через яку найм можна довіряти тільки перформеру. Вона полягає в тому, що у перформерів та виконавців різні підходи до роботи. Навіть знаючи правильну технологію найму, виконавець не знатиме, що йому робити, зіткнувшись з труднощами в її застосуванні, і буде гостро потребувати керівництва. У той час як перформер шукатиме додаткові шляхи для досягнення результату і не заспокоїться, поки він не буде досягнутий.

Уявіть, що оголошення про вакансію у Вашій компанії, розміщене на сайті працевлаштування, не дає потрібний відгук. Виконавець зробить всі запропоновані за технологією кроки, які йому відомі, і далі чекатиме, коли ситуація покращиться. Перформер же постійно пам'ятатиме, що потрібний йому результат ще не досягнутий. Тому він зробить усе можливе, щоб збільшити відгук на вакансію: розмістить це оголошення в місцевих газетах чи ВНЗ, розклеїть його на автобусних зупинках або шукатиме відповідного кандидата через знайомих.

Різниця у їхніх підходах викликана тим, що перформер завжди сфокусований на досягненні результатів. Тому їхня відсутність дуже помітна для перформера і приносить йому дискомфорт. Якщо виконавець радіє з того, що він зміг зробити щось корисне, незалежно від того, чи було досягнуто кінцевої мети, то перформера радує саме досягнення результату, якого він прагнув. Чим, у випадку з HR-менеджером, є вдало закриті вакансії у Вашій компанії.

Більш детально ми аналізуємо, якій людині можна довірити область найму у статті ["Як правильно вибрати HR-менеджера".](https://performia.com.ua/kak-pravilno-vyibrat-hr-menedzhera-chast-1/) Проте вже тим, що Ви поставите на посаду HR-менеджера перформера, Ви зможете значно покращити результати Вашої компанії в області найму.

## **ПОМИЛКА №4**

**При наймі не враховуються особистісні якості кандидата**



Ми багато разів наголошували на тому, наскільки важливо враховувати особистісні якості кандидата при наймі. Ви знаєте, що особистісеі якості є “набором допоміжних інструментів” людини, за допомогою яких вона долає всі перешкоди на шляху до мети.

Особистісні якості показують, що людині подобається, від чого їй дискомфортно, з чим вона може з легкістю впоратися, а що представлятиме для неї вагомі перешкоди. Можна сказати, що знання особистісних якостей кандидата дає Вам "інструкцію", необхідну для успішної роботи з ним. Знаючи особистісні якості людини, Ви не тільки заздалегідь бачите, які складнощі можуть виникнути у кандидата на обраній ним посаді, але й зрозумієте, як ним найефективніше керувати. Тому успішний підбір кадрів у організацію можливий лише з урахуванням особистісних якостей людини.

Є один важливий момент щодо особистісних якостей працівників, на який ми хочемо звернути Вашу увагу.

* ***Часто людина, коли заступає на нову посаду, має помилкове уявлення про те, що ж насправді там потрібно буде робити.***

Вона може бути впевнена у тому, що нова робота припаде їй до душі, і вона зможе досягти успіху. Однак якщо людина раніше не працювала на такій самій посаді, вона може помилятися, думаючи, що їй сподобається ця робота.

Наприклад, багато людей вважають, що посада помічника керівника включає постійні відрядження, представлення компанії на бізнес-конференціях і активну допомогу в плануванні стратегії компанії. Тому людина, якій подобається часта зміна обстановки та пізнання чогось нового, може бути впевнена у тому, що вона знайшла для себе ідеальну роботу. У той час, як Вам насправді потрібна людина, якій потрібно буде часто виконувати рутинну роботу і знаходитися в офісі під час Ваших від'їздів.

Тому керівнику необхідно знати особистісні якості кандидата ще до його прийому на роботу. Адже якщо поставити людину на посаду, яка не підходить їй за особистісними якостями, вона не зможе себе повністю реалізувати і не досягне потрібних результатів у цій галузі. Швидше за все, незабаром вона і сама захоче піти з роботи, тому що вона не приноситиме їй очікуваного задоволення. Точно розуміючи, що включає робота на кожній посаді у Вашій компанії, і знаючи особистісні характеристики людини, Ви зможете уникнути неправильних призначень на посаду. Особливо це стосується внутрішнього найму, коли Ви підвищуєте на посади існуючих співробітників.

Звертаємо Вашу увагу на те, що область підбору та управління персоналом безпосередньо пов'язана із взаємодією з людьми. Щоб успішно контролювати сферу найму та досягти в ній значних результатів, керівникам потрібно добре розумітися на людях, бачити, що ними рухає при прийнятті рішень, і що заважає їм повністю використовувати свій потенціал у роботі. Для цього кожному керівнику необхідно підвищувати знання про людей. **Тільки удосконалюючи своє розуміння людей, Ви зможете зробити найм та подальше управління персоналом максимально успішним.**